



ORIGINAL RESEARCH PAPER

## The effect of blue ocean strategy in gaining a competitive advantage of an insurance company

H. Rajabi Farjad<sup>1,\*</sup>, S. Tootian Isfahani<sup>2</sup>, M. Sabet<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Human Resources Management, Amin University of Law Enforcement Sciences and a continuous member of Iran Law Enforcement Research Association, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Department of Management, Islamic Azad University, Tehran West Branch, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Department of Business Management, Department of Insurance, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Electronic Department, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 30 September 2018

Revised: 11 November 2018

Accepted: 11 January 2020

#### Keywords

*Strategy; Blue Ocean; Red Ocean; Competition; Competitive Advantage.*

### ABSTRACT

**Objective:** The blue ocean strategy, as a competitive source, can identify the potential of the companies and win them in the competition. Therefore, this study evaluates the relationship between using the blue ocean strategy and gaining competitive advantage.

**Methodology:** The research is a descriptive study using a questionnaire survey. About 157 of managers, consultants and employees of an insurance company were selected using simple random sampling method and participated in this study. Data was analyzed using structure equation modeling and the path analysis to examine the research hypotheses using SPSS and PLS softwares.

**Findings:** The results indicate that all research hypotheses were confirmed and the removal strategy of the blue ocean has first rank and the greatest impact on the competitive advantage of an insurance company, and the reducing strategy for the ocean blue has Fourth rank and the lowest impact on the competitive advantage of the an insurance company.

**Conclusions:** Insurance Companies can Achieve Competitive Advantage using the blue ocean strategy.

#### \*Corresponding Author:

Email: [hajieh\\_rajabi@yahoo.com](mailto:hajieh_rajabi@yahoo.com)

DOI: [10.22056/ijir.2019.04.03](https://doi.org/10.22056/ijir.2019.04.03)



## تأثیر راهبرد اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی یک شرکت بیمه‌ای

حاجیه رجبی فرجاد<sup>۱\*</sup>، صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۲</sup>، محسن ثابت<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین و عضو پیوسته انجمن پژوهش‌های انتظامی ایران، تهران، ایران

<sup>۲</sup>گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران

<sup>۳</sup>گروه مدیریت بازرگانی، گرایش بیمه، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی، تهران، ایران

### چکیده:

### اطلاعات مقاله

هدف: راهبرد اقیانوس آبی در حکم منبع رقابتی می‌تواند ظرفیت‌های بالقوه شرکت‌ها را شناسایی و آن‌ها را در عرصه رقابت پیروز کند. پژوهش حاضر، با توجه به مبانی نظری پژوهش، ارتباط میان راهبرد اقیانوس آبی و کسب مزیت رقابتی را بررسی می‌کند.

تاریخ دریافت: ۰۸ مهر ۱۳۹۷

تاریخ داوری: ۲۰ آبان ۱۳۹۷

تاریخ پذیرش: ۲۱ دی ۱۳۹۸

روش‌شناسی: روش تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی است. همچنین یافته‌های تحقیق حاصل مطالعات کتابخانه‌ای و با توجه به دیدگاه ۱۵۷ نفر از مدیران و مشاوران و کارکنان یک شرکت بیمه‌ای، که از راه روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند، ارائه شده است.

یافته‌ها: داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شده‌اند و از تحلیل مسیر برای بررسی فرضیات استفاده شده است. همچنین داده‌ها به کمک نرم‌افزار SPSS و PLS تجزیه و تحلیل شده‌اند.

نتیجه‌گیری: نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌های تحقیق تأیید شده‌اند و راهبرد حذف از اقیانوس آبی رتبه اول و بیشترین تأثیر را در مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه دارد و راهبرد کاهش از اقیانوس آبی رتبه چهارم و کمترین تأثیر را در این حوزه دارد.

### کلمات کلیدی

راهبرد، اقیانوس آبی  
اقیانوس قرمز  
رقابت  
مزیت رقابتی

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [hajieh\\_rajabi@yahoo.com](mailto:hajieh_rajabi@yahoo.com)

DOI: 10.22056/ijir.2019.04.03

توسعه دانش و فناوری، جهانی شدن و رویکردهای رقابتی درحال افزایش در عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها اثرگذارند و محیط‌های کسب‌وکار روزبه‌روز پویاتر و پیچیده‌تر و پیش‌بینی‌ناپذیرتر می‌شوند. به‌علت همین تغییرات است که بسیاری از شرکت‌ها در جست‌وجوی راه‌های جدیدی برای هدایت کسب‌وکارشان به سمت خلق ارزش بیشترند (اورگان و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۰۶). با توجه به اینکه یکی از ویژگی‌های بنگاه‌های موفق، بهره‌مندی از قدرت رقابت‌پذیری سازمانی است و درعین‌حال ویژگی بارز بنگاه‌های ناموفق، فقدان بهره‌مندی از این قدرت است، می‌توان یکی از علل مهم ناکامی شرکت‌های تولیدی و خدماتی در بازارهای گوناگون را فقدان رقابت‌پذیری آن‌ها در بازارهای هدف دانست. چنانچه بتوان ریشه‌های فقدان رقابت‌پذیری سازمانی و عوامل تشکیل‌دهنده و مؤثر در رقابت‌پذیری این سازمان‌ها را شناسایی کرد، می‌توان راهکارهایی را برای افزایش قدرت رقابت‌پذیری در شرکت‌های فعال در فضای کسب‌وکار کشور پیشنهاد داد (نادری و طلایی، ۱۳۹۳). شرکت‌ها زمانی از مزیت رقابتی بهره‌مند می‌شوند که منابع و قابلیت‌های مشخصی را، که منحصربه‌فرد و به‌سختی قابل تقلید است، به‌دست آورند و بتوانند خدماتی را به بازار ارائه کنند که ارزش بیشتری برای مشتریانشان به‌نسبت رقبا فراهم آورد (آموکو گیامپا و آکووا،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸).

سازمان‌ها برای خروج از صحنه رقابت و کسب تقاضاهای جدید و ورود به عرصه‌های بی‌رقیب باید استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات خود را با رویکرد اقیانوس آبی، یعنی رویکرد گریز از رقابت، تدوین کنند (امین، ۱۳۹۱). اقیانوس سرخ همان محیط شناخته‌شده‌ای است که رقابت بین رقبا در آن شدید است و بازارهای موجود را دربر می‌گیرد؛ اما برای ارائه عملیات پایدار و درحال رشد، شرکت‌ها باید مرزهای صنعت را از میان بردارند و ارزش‌ها و بازارهای جدیدی خلق کنند (لوتندر و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷). اعمال راهبرد اقیانوس آبی موجب کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌شود (النسور،<sup>۴</sup> ۲۰۱۶). اجرای راهبرد اقیانوس آبی موجب می‌شود سازمان‌ها بتوانند فضاهای جدیدی در کسب‌وکار خود باز کنند و مشتریان جدیدی به‌دست آورند و از فضای رقابت خونین و قرمز خارج شوند. اقیانوس آبی به معنای شکستن قواعد رقابتی کهنه و بازنویسی این قواعد است و به تمامی فرصت‌ها و بازاری گفته می‌شود که درحال حاضر ناشناخته مانده‌اند و رقبا آن را تسخیر نکرده‌اند (علی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

در این میان، با تغییراتی که پس از آزادسازی و مقررات‌زدایی در صنعت بیمه کشور رخ داد و موجب پیدایش شرکت‌های بیمه خصوصی شد، کم‌کم مشتریان قدرت انتخاب بیشتری پیدا کردند و رقابت افزایش یافت و بازار خرید جایگزین بازار فروشنده شد. از این‌رو، به‌علت یکسان‌بودن خدمات بیمه‌ای و رقابت شدید حاکم در صنعت بیمه، امر بازاریابی برای این شرکت‌ها دشوار شده است. شرکت‌های بیمه، برای کسب سهم بازار و حفظ بقا، همواره ناگزیرند در پی روش‌های نوین بازاریابی و راهبردهای رقابتی، مانند راهبردهای تمایز، کاهش هزینه و تمرکز باشند. این درحالی است که مدیران صنعت بیمه بدون درنظرگرفتن ماهیت خدماتی این صنعت، به‌جای تفکر و تمرکز بر جنبه‌های متنوع هر صنعت خدماتی، فقط برای مؤلفه‌های معدودی به رقابتی خونین می‌پردازند و خود را در اقیانوس قرمز صنعت گرفتار می‌کنند، غافل از آنکه باید، با درپیش‌گرفتن نوآوری و کاهش و حذف فعالیت‌های غیرضروری و تخصیص منابع سازمان، به خلق و بهبود ویژگی‌ها و فعالیت‌هایی که خواست واقعی مشتریان است و تمرکز بر آن‌ها، ارزش مدنظر مشتری را فراهم کنند و در نتیجه آن، سهم بازار خود را افزایش دهند. در واقع شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند، مسائلی که برای آن‌ها رشد و سوددهی بیشتر و بقا را به ارمغان بیاورد و این همان مفهوم اقیانوس آبی است. این پژوهش در پی پاسخ‌گویی به این پرسش است که راهبرد اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه‌ای) چه تأثیری دارد؟

از دستاوردهای این پژوهش، بررسی راهبردهای اقیانوس آبی در صنعت بیمه با توجه به مزیت رقابتی است؛ در باقی پژوهش‌ها، بیشتر به الگوهای نوآوری اقیانوس آبی یا توسعه الگو اشاره شده است و از آنجا که این پژوهش برای اولین بار در این شرکت بیمه‌ای ارائه شده است، منجر به شناسایی وضعیت شاخص‌های الگوی اقیانوس آبی در این شرکت می‌شود. همچنین این امر می‌تواند باعث شناخت بهتر مدیران از وضعیت اجرایی راهبرد اقیانوس آبی در این شرکت و ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود اجرایی‌شدن راهبرد اقیانوس آبی به‌منظور خلق مزیت رقابتی شود.

<sup>1</sup>. Oregan et al.

<sup>2</sup>. Amoako-Gyampah & Acquah

<sup>3</sup>. Lohtander

<sup>4</sup>. Al Nsour

## مبانی نظری پژوهش

راهبرد اقیانوس آبی

ایده اقیانوس آبی را نخست پروفیسور هیل<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۸ در دانشگاه ایالتی میشیگان ارائه کرد و ادعا کرد که ایده پورتر<sup>۲</sup> ناقص است؛ زیرا تمایز می‌تواند به معنای رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین‌تر ارائه کند در واقع دربردارنده وجهی از راهبرد تمایز است. او خاطرنشان کرد که شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار، باید ترکیبی از راهبردهای رهبری هزینه و تمایز را به کار گیرند. کیم و ماورن<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، نیز نوآوری ارزش را درحکم فرایند راهبردی کسب‌وکار معرفی کردند که شرکت‌ها از آن راه می‌توانند سود بیشتری در بازار جدیدی که رقیبی برای رقابت در آن نیست به‌دست آورند (کیم و ماورن، ۱۳۸۸).

شرکت‌هایی که در صنایع گوناگون به‌سرعت درحال رقابت‌اند همیشه می‌کوشند خواسته‌های مشتریان را برآورده کنند. بازارهای جهانی این شرکت‌ها را هدایت می‌کنند تا عرضه‌های متنوعی را برای تقاضای روبه‌رشد مشتریان ارائه کنند و باعث بروز رقابت‌های شدید در صنایع موجود شوند. در محیط رقابتی، برای شرکت‌ها دشوار است که عملکردشان را به موازات رقابت رشد دهند. به این علت لازم است استراتژی‌های جدیدی ظهور کند که ارزش‌های جدیدی را در رقابت یا حتی بازارهای جدید و مشتریان خلق کند. این نوع استراتژی توسعه یافته است و آن راهبرد اقیانوس آبی است. شرکت‌هایی که در محیط اقیانوس آبی کار می‌کنند می‌کوشند با خلق نوآوری ارزش برای مشتری، بر رقابت غلبه کنند و از این راه بازار بی‌قید و شرطی برپا سازند (لوتندر و همکاران، ۲۰۱۷). راهبرد اقیانوس آبی به شکل‌دهی فضای بازار جدید مربوط می‌شود که شرکت در آن پیشگام است و رقابت کوچک یا ناقص است (لیندیک و همکاران، ۲۰۱۲). شرکت‌ها، به کمک نوآوری در ارزش به‌جای تمرکز روی شکست حریف، بر حذف رقابت و بی‌معناساختن آن تمرکز می‌کنند. این حذف با جهشی در ارزش برای خریداران و برای شرکت و درنتیجه گشودن فضایی جدید و بی‌رقیب در فضای بازار به‌دست می‌آید. نوآوری ارزش فقط هنگامی روی می‌دهد که شرکت‌ها نوآوری را با بهره‌وری، قیمت و هزینه همسو کنند (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۳).

استراتژی اقیانوس آبی نشان می‌دهد که سازمان باید تقاضای جدیدی را در فضای بازار بدون تردید یا «اقیانوس آبی» ارائه کند، نه اینکه با شرکت‌های دیگر در صنایع موجود به رقابت بپردازد. سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی «نوآوری ارزش» است. اقیانوس آبی هنگامی ایجاد می‌شود که شرکت‌ها نوآوری ارزش خلق کنند و این ارزش را هم‌زمان به خریداران و شرکت ارائه کنند. نوآوری (در محصول، خدمات یا تحویل) باید ارزش بازار را خلق کند و افزایش دهد؛ درحالی که هم‌زمان کاهش دهد یا حذف کند و ارزش فعلی یا آینده بازار را کمتر ارزیابی کند (بورلتیدیس، ۲۰۱۴). نوآوری ارزش دربرگیرنده سه جزء اساسی است: ۱) توسعه محصولات و خدمات جدید؛ ۲) دومین جزء قواعد عملیاتی صنعت را به چالش می‌طلبد و شرکت‌ها را قادر می‌سازد به‌جای توسعه محصولات در فضای رقابتی، برای کشف موقعیت‌های جدید به ورای مرزهای صنعت بنگرند؛ ۳) ارائه تقاضای غیرمشتریان، جریان‌های درآمدی جدید و منابع دیگر (پیتا و پیتا، ۲۰۱۲).

### تفاوت اقیانوس آبی با اقیانوس قرمز

فضایی که شرکت‌ها و صنایع کنونی در آن حضور دارند در واقع اقیانوس قرمز را شکل می‌دهد. در این عرصه محدوده فعالیت صنایع تعریف و پذیرفته شده است. ربا مشخص و قوانین بازی نیز تعریف شده‌اند. شرکت‌هایی که در این فضا با هم رقابت می‌کنند سعی دارند سهم بازار محصولات و خدمات یکدیگر را بگیرند یا در واقع بربایند. هرچه فضای رقابت شلوغ‌تر و ازدحام ربا بیشتر باشد، سهم بازار و رشد کمتر خواهد بود و درنهایت این رقابت موجب از بین رفتن بسیاری خواهد شد و این اقیانوس را خونین خواهد کرد (کیم و ماورن، ۲۰۰۵). استراتژی رقابتی یا همان استراتژی اقیانوس قرمز برای عملکرد برتر و پایدار شرکت لازم است، اما کافی نیست و شرکت‌ها باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند، مسائلی که برای آن‌ها رشد و سوددهی بیشتر و بقا را به ارمغان بیاورد و این همان مفهوم اقیانوس آبی است (شهان و وادیاناتان، ۲۰۰۹). در اقیانوس‌های قرمز رقابت کشنده میان شرکت‌ها، آب اقیانوس را قرمز و خون‌آلود کرده است. در مقابل در اقیانوس آبی هیچ رقیبی نیست و

<sup>1</sup>. Hill

<sup>2</sup>. Porter

<sup>3</sup>. Kim & Mauborgne

<sup>4</sup>. Bourletidis

<sup>5</sup>. Pitta & Pitta

<sup>6</sup>. Sheehan & Vaidyanathan

پتانسیل زیادی برای رشد و سودآوری وجود دارد و برای خدمات و محصولات این اقیانوس‌های آبی، تقاضای بالقوه زیادی دیده می‌شود. اقیانوس آبی می‌تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص کند. اگرچه تعداد زیادی از اقیانوس‌های آبی فراسوی حد و مرزهای صنایع فعلی خلق شده‌اند، اما اغلب آن‌ها در داخل همین اقیانوس‌های قرمز و از راه توسعه حد و مرزهای صنایع فعلی سر برآورده‌اند. در اقیانوس‌های آبی رقابت بی‌معناست؛ زیرا قواعد بازی هنوز تنظیم و تدوین نشده است (کیم و کابورن، ۲۰۰۴).

در اقیانوس قرمز، هزینه و قیمت عناصر مهمی برای بقای صنعت به‌شمار می‌روند. همچنین رقابت کافی و مناسب برای توسعه صنعت سودمند است و به شرکت‌ها یا مشتریان آسیب نخواهد زد. در اقیانوس قرمز هزینه‌های تمایز بسیار زیادند؛ زیرا شرکت‌ها با بهترین شیوه اداره می‌شوند. نوآوری ارزش در اقیانوس قرمز مبتنی بر این دیدگاه است که محدوده‌های بازار و ساختارهای صنعت مشخص نیست. آن‌ها می‌توانند به کمک فعالان صنعت نوسازی شوند (آرتور، ۱۹۹۶<sup>۱</sup>). در جدول ۱ خلاصه‌ای از تفاوت بین دو نوع راهبرد اقیانوس آبی و قرمز بیان شده است:

جدول ۱: تفاوت راهبرد اقیانوس آبی و قرمز

راهبرد اقیانوس قرمز	راهبرد اقیانوس آبی
رقابت در بازارهای موجود	تشکیل بازارهای جدید
از میان برداشتن رقیب	گشودن فضایی بدون رقیب
پاسخ‌گویی به نیاز و تقاضای کنونی بازار	ایجاد و تصاحب نیاز و تقاضای جدید
تعادل بین هزینه و فایده (تعدیل)	افزایش سود و کاهش هزینه‌ها (تلفیق)
هماهنگی تمامی فعالیت‌های شرکت با یکی از استراتژی‌های قیمت پایین یا تمایز	هماهنگی تمامی فعالیت‌های شرکت به‌منظور استفاده از مزیت‌های هر دو استراتژی‌های قیمت پایین و تمایز

منبع: کیم و مابورن، ۲۰۰۵: ۱۸

راهبرد اقیانوس قرمز بر مدل جایگزینی بین ارزش و هزینه تأکید می‌کند؛ درحالی‌که اقیانوس آبی ارزش و هزینه را به دیده‌ای جدید می‌نگرد. راهبرد اقیانوس قرمز شاید در وضعیتی به‌ناچار، با افزایش هزینه مازاد منابع فیزیکی، مانند انبارداری و حمل و نقل، ارزش را بیشتر کند؛ درحالی‌که راهبرد اقیانوس آبی درصدد است خطاهای انسانی را رفع کند. در ادبیات راهبرد اقیانوس قرمز، اعتقاد بر این است که سازمان‌ها یا می‌توانند با هزینه‌های بالاتر ارزش بیشتری برای مشتریان خلق کنند یا ارزش متوسطی با هزینه کمتر خلق کنند. برخلاف این باور، در راهبرد اقیانوس آبی سازمان‌ها هم‌زمان به دنبال دو موضوع راهبرد ارزش و هزینه پایین‌اند (علی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

#### بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی راهبرد اقیانوس آبی

برای پیاده‌سازی استراتژی‌های اقیانوس آبی ابزارها و چارچوب‌هایی ارائه شده که مهم‌ترین آن‌ها بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی است. تابلو یا بوم استراتژی چارچوبی تشخیصی و عملی برای ساختن اقیانوس آبی است که هم‌زمان سه مورد را به تصویر می‌کشد: (۱) این تابلو با ترسیمی واضح از عوامل مؤثر در رقابت بین بازیگران صنعت، نمودار استراتژیک یک صنعت را نشان می‌دهد؛ (۲) این ابزار نمودار استراتژیک رقابتی جاری و بالقوه و همچنین عواملی را که بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند نشان می‌دهد؛ (۳) این تابلو، نمودار استراتژیک یا به عبارتی منحنی ارزش شرکت را به تصویر می‌کشد؛ بنابراین تابلوی استراتژی با ترسیم وضعیت جاری بازی در فضای بازار شناخته‌شده، آنچه را که مشتریان از بازار رقابت جاری دریافت می‌کنند نیز نشان می‌دهد (لوی، ۲۰۰۵<sup>۲</sup>).

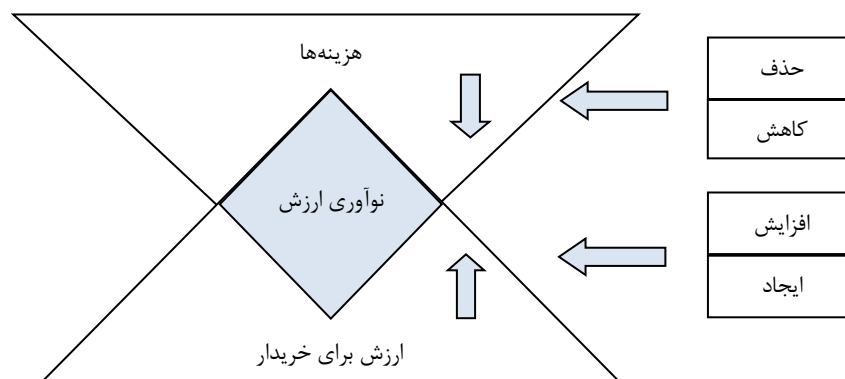
برای هماهنگی بین تمایز و بهای تمام‌شده پایین، هنگام تعریف مجدد استراتژی، چهار پرسش کلیدی مطرح است:

۱. کدامیک از عوامل، که صنعت آن‌ها را تضمین‌کننده قلمداد می‌کند، باید حذف شود؟
۲. کدامیک از عوامل باید به پایین‌تر از استانداردهای صنعت کاهش یابد؟
۳. کدامیک از عوامل باید به‌حدی بالاتر از استانداردهای صنعت افزایش یابد؟
۴. کدامیک از عوامل، که هیچ‌گاه صنعت آن‌ها را عرضه نکرده است، باید خلق شود؟

<sup>۱</sup>. Arthur

<sup>۲</sup>. Leavy

پیگیری دو پرسش ابتدایی (یعنی حذف و کاهش) چگونگی کاهش ساختار هزینه‌ای به نسبت رقبا را در پی خواهد داشت؛ چراکه فعالان صنعت به ندرت برای رهایی یا کاهش سرمایه‌گذاری در این عوامل رقابتی تلاش می‌کنند. اما پیگیری دو پرسش بعدی (افزایش دادن و خلق کردن) شرکت را به درک مناسبی از چگونگی خلق تقاضای جدید و افزایش ارزش برای خریدار می‌رساند (کیم و مابورن، ۲۰۰۵).



شکل ۱: رابطه چهارچوب چهار اقدام و نوآوری ارزش

منبع: نمازی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۳

اولین پرسش شرکت را به تفکر درباره حذف عواملی برمی‌انگیزاند که سازمان‌های رقیب مدت‌های طولانی در صنعت مربوطه بر سر آن‌ها رقابت کرده‌اند. این عوامل اغلب عوامل کلیدی موفقیت شناخته می‌شود؛ درحالی‌که شاید مدتی طولانی است که ارزش‌آفرینی نکرده‌اند یا حتی منجر به کاهش ارزش ارائه‌شده به ذی‌نفعان سازمان شده‌اند و با حذفشان می‌توان روی عوامل دیگر سرمایه‌گذاری کرد. این عوامل را معمولاً یکی از شرکت‌ها استفاده می‌کند و با موفقیت در آن، سایر شرکت‌ها از آن الگوبرداری می‌کنند. اگر شرکت‌ها دچار رقابت روزمره باشند، به مرور زمان متوجه کاهش ارزش نخواهند شد و سرمایه‌هایشان صرف این عوامل می‌شود، بی‌آنکه بازده مطلوب را داشته باشند. در پرسش دوم نیز الگوبرداری از رقبا و خدمات آن‌ها ممکن است سبب شود که شرکت، به تقلید از سایر رقبا، فراتر از حد انتظار و توقعات مشتریان تبلیغاتی را ارائه کند و این خدمات ضمن هزینه‌بر بودن، بازده مطلوب را در پی نداشته باشد. در اینجا شرکت می‌تواند با مدیریت صحیح هزینه و کاهش سطح استاندارد عواملی که صرفه اقتصادی ندارند و ارزش مدنظر مشتریان را برآورده نمی‌کنند یا ارزش قابل ارائه کمی دارند، سرمایه‌هایی را احیا می‌کنند و برای خلق عوامل دیگری هزینه می‌کنند و مشتریان راضی بیشتری به دست می‌آورند. در پرسش سوم باید بررسی شود که از مجموعه خدمات شرکت، که هم‌اکنون به مشتریان ارائه می‌شود، کدام یک درخصوص ارزش قابل ارائه به مشتریان دقت نظر کمی دارد یا ارزش قابل ارائه آن در حد مطلوب نیست، درحالی‌که آن موارد برای مشتریان اهمیت زیادی دارد؛ بنابراین با به‌کارگیری راهبردهای مؤثر می‌توان خدمات مذکور را به استانداردهای فراتر از بازار رساند و در جذب مشتریان جدید و وفاداری مشتریان قدیم موفق شد. پرسش چهارم بیانگر لزوم شناسایی یا خلق عوامل جدید و منابع جدیدی از ارزش برای مشتریان است که از آن به‌منظور جذب تقاضای جدید در صنعت مربوطه استفاده می‌شود و می‌توان با بهره‌گیری از راهبردهای بازاریابی یا تغییر آن‌ها براساس این عوامل جدید، برای افزایش سهم بازار اقدام کرد (علی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

#### کسب مزیت رقابتی

مزیت رقابتی به معنی توانایی سازمان با هدف ماندگاری در کسب‌وکار و محافظت از سرمایه‌های سازمان، به دست آوردن (بازگشت) سرمایه‌ها و تضمین شغلی در آینده است (آکیمووا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). مزیت رقابتی عبارت است از میزان فزونی جذابیت پیشنهادی شرکت به نسبت رقبا از نظر مشتریان. مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر می‌سازد خدمات بهتری (ارزش بهتر) - به نسبت رقبا - به مشتریان ارائه کند. مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است؛ به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر باشد. مزیت رقابتی ارزشی است که سازمان به مشتریان خود ارائه می‌کند؛ درحالی‌که در آن زمان رقبا بالقوه و بالفعل این ارزش را عرضه نمی‌کنند.

<sup>1</sup>. Akimova

(مهری و خداداد حسینی، ۱۳۸۴). به عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در محیطی رقابتی، سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان ها می کند و رقبا نمی توانند به راحتی از آن تقلید کنند (بارنی،<sup>۱</sup> ۱۹۹۱). برای دستیابی به مزیت رقابتی، سازمان ها هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کنند و هم توانمندی های داخلی شان را مدنظر قرار دهند (اپلباوم،<sup>۲</sup> ۲۰۰۰). در مسیر ارائه مزیت رقابتی دو نکته مهم شایان توجه است: (۱) این مسیر فرایند دنباله داری است که به عملکرد عالی و رقابت پذیری سازمان منجر می شود؛ یعنی در صورتی که سازمان بتواند به علت شایستگی های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق کند که برای مشتریان ارزشمند باشد و همواره بر رقبا برتری داشته باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود برجای گذاشته و رقابت پذیری را به ارمان آورده است (بارنی، ۱۹۹۱). به علت افزایش پیچیدگی های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی به راحتی تقلید می شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می بازد و باید با مزیت های جدید جایگزین شود (سدردی و لیز، ۲۰۰۱). بر این اساس، سازمان باید به فکر یافتن مزیت های رقابتی پایدار باشد. خلق و حفظ پایداری مزیت رقابتی مستلزم شایستگی هایی است که با تکیه بر قابلیت های سازمان، برای مشتریان ارزش خلق می کند. منابع شرکت، شامل انواع دارایی ها، توانمندی ها، فرایندهای سازمانی، اطلاعات، دانش و ... است که شرکت آن ها را به گونه ای کنترل می کند که استراتژی های ارزش آفرین را توسعه دهد و اجرا کند. این منابع را در سه دسته بندی محسوس، نامحسوس و توانمندی های سازمانی می توان ملاحظه کرد (اپلباوم، ۲۰۰۰).

دنیل دنیسون<sup>۳</sup> مزیت رقابتی را شامل ابعادی همچون ایجاد تغییر و مشتری گرایی می داند:

(۱) **ایجاد تغییر:** درجه ای از اهمیت و ارزش گذاری سازمان در ارائه راه های انطباق پذیر در پاسخ به نیازهای محیطی، توانایی درک محیط کسب و کار و واکنش سریع به محیط و پیش بینی تغییرات است؛

(۲) **تمرکز بر مشتری و مشتری گرایی:** درجه ای از ارزش گذاری سازمان بر ارتباط سازمان با مشتریان و کسب رضایت آنان، میزان درک خواسته های مشتریان و واکنش در برابر آن ها و پیش بینی نیازهای آینده است (دنیسون، ۲۰۰۰).  
سازمان<sup>۴</sup> مزیت رقابتی را در مؤلفه تمرکز بیرونی و نوآوری در نظر می گیرد:

(۱) **تمرکز بیرونی:** شرایط محیطی به شدت در حال تغییر است و این دلیل قانع کننده ای برای تمرکز خارجی به منزله ویژگی کلیدی از سازمان های انطباق پذیر است. سازمان های تطبیقی به شدت به محیط خود وابسته اند و به منابع و ظرفیت های آن محیط نیازمندند و باید خود را با محیطشان منطبق کنند و در صورت امکان گاهی نیز محیطشان را با خود وفق دهند؛

(۲) **نوآوری:** سازمان انطباق پذیر باید دائماً از راه فضای استقبال کننده، خلاقیت و ایده های جدید و تنوع نظر و آزمایش این ایده ها به نوآوری و بهبود فرایندها و سیستم های موجود سازمانی دست یابد (سازمان، ۲۰۰۴).

#### راهبرد/اقیانوس آبی در صنعت بیمه

یکسان بودن خدمات بیمه و رقابت شدید حاکم بر آن، امر بازاریابی را برای شرکت های بیمه دشوار کرده است؛ آن ها برای کسب سهم بازار و حفظ بقا همواره ناگزیرند به دنبال روش های نوین بازاریابی و استفاده از روش های رقابتی راهبرد، مانند راهبردهای تمایز، کاهش هزینه و تمرکز باشند، اما اجرای راهبرد اقیانوس آبی موجب می شود شرکت های بیمه بتوانند فضاهای جدیدی در کسب و کار خود باز کنند و مشتریان جدیدی به دست آورند و از فضای رقابتی خارج شوند. با توجه به اینکه الگوبرداری در خدمات بیمه ای شایع است و سایر شرکت های بیمه می توانند به سادگی از اقدامات خدمات و راهبردهای شرکت های بیمه موفق کپی برداری کنند، نگرانی از دست دادن مشتریان وجود دارد. ولی مشاهده رفتار استفاده کنندگان از خدمات بیمه ای نشان می دهد که بیمه گزاران در موقعیت عادی به راحتی شرکت بیمه خود را جایگزین نمی کنند. شرکت های بیمه نیز می توانند با اجرای راهبردهای لازم درباره نگه داری و وفادار کردن مشتریان جدید اقدام کنند و همزمان با بی تأثیر کردن الگوبرداری سایر شرکت های بیمه، به دنبال دست یافتن به اقیانوس آبی جدید باشند. با توجه به اینکه امروز بین شرکت های بیمه و مؤسسه های مالی ایران رقابت شدیدی دیده می شود و موفقیت در این عرصه به روش های نوینی نیاز دارد که ضمن تمایز از رقبای دیگر، بتواند پاسخگوی فضای فعلی رقابت باشد، طرح راهبرد اقیانوس آبی روشی نو برای حضور موفق در عرصه رقابت است.

امروز شرکت های بیمه با استفاده از پیشرفت ها و نوآوری های فناوری موجود در دنیا، خدمات جدیدی ارائه می دهند، خدماتی که در سال های قبل تصورش هم ممکن نبود، خدماتی که با کشف تلفن، رایانه، اینترنت، فناوری های ماهواره ای و غیره آغاز شد و با ارائه فناوری های جدیدتر

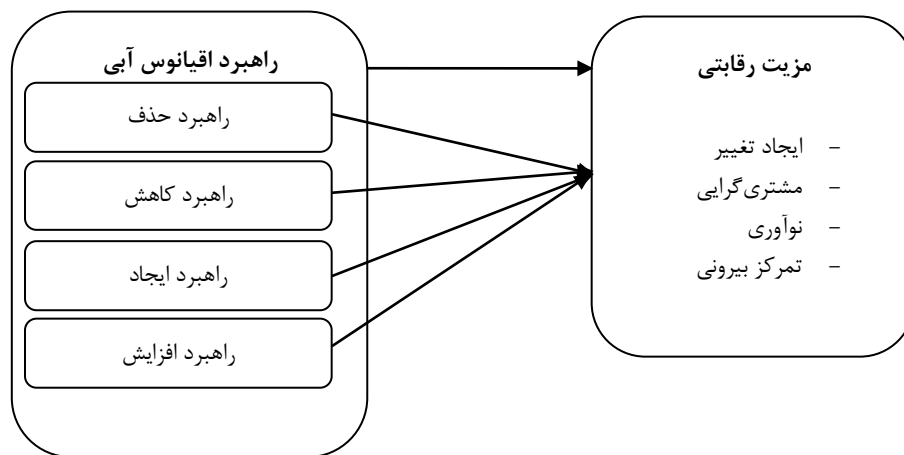
<sup>۱</sup>. Barney

<sup>۲</sup>. Appelbaum

<sup>۳</sup>. Denison

<sup>۴</sup>. Sussman

ادامه یافت. در این میان، شرکت بیمه پیشرو شرکتی است که می‌تواند با همسوسازی ارزش‌های مشتریان به کمک فناوری‌های نوین یا حتی فناوری قدیمی، که تاکنون شرکت‌های دیگر از آن استفاده نکرده‌اند، نوآوری ارزش خلق کند. نوآوری ارزش زمانی اتفاق می‌افتد که هم‌زمان اقدامات شرکت و تصمیمات مدیریتی هم ساختار هزینه شرکت را بهبود بخشد و هم ارزش مشتریان را افزایش دهد. ارزش‌های مشتری همواره در حال تغییر است و واحدهای تحقیق و توسعه شرکت برای کمک به بازاریابی بهتر باید با بررسی بازار و تحقیقات میدانی ارزش‌های مشتریان را مدنظر قرار دهند و ضمن برنامه‌ریزی برای برآورده کردن نیازهای مشتری، همیشه در جست‌وجوی نیازهای بالقوه و پنهان مشتریان نیز باشند و نوآوری ارزش خلق کنند. درنهایت باید به این نکته نیز توجه کرد که شرکت‌های بیمه باید با سایر بنگاه‌های اقتصادی جایگزین هم رقابت کنند. مشتریان همواره در حال بررسی جایگزین‌ها هستند و فرایند بازاریابی شرکت‌های بیمه باید به سمتی باشد که مشتریان هنگام جست‌وجو میان جایگزین‌ها، بیمه را انتخاب کنند. امروز در ایران جایگزین‌های گوناگونی برای خدمات بیمه وجود دارد که سرمایه‌های مشتریان را جذب می‌کند؛ مانند بورس اوراق بهادار، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، بانک‌ها، مؤسسات مالی و اعتباری، بازار ارز، سکه و طلا و بازار مسکن. در میان این جایگزین‌ها، جذب سرمایه‌های افراد به بازار سکه و ارز و طلا برای اقتصاد کشور از همه خطرناک‌تر است؛ زیرا این سرمایه‌ها معمولاً در خانه‌ها می‌ماند و از چرخه اقتصادی کشور برای مدتی خارج می‌شوند و حتی ممکن است از کشور خارج شوند. برای تبدیل این تهدیدها به فرصت و جذب سرمایه‌های تغییرشکل‌یافته (ارز و سکه و طلا و ...) به سیستم بیمه‌ای، باید به برنامه‌ریزی و تدوین راهبردهای بازاریابی جدید پرداخت. با توجه به آنچه بیان شد، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

منبع: النسور، ۲۰۱۶

#### فرضیه اصلی:

راهبرد اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی این شرکت بیمه‌ای تأثیر معناداری دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

- (۱) راهبرد حذف از اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی این شرکت بیمه‌ای تأثیر معناداری دارد.
- (۲) راهبرد کاهش از اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی این شرکت بیمه‌ای تأثیر معناداری دارد.
- (۳) راهبرد ایجاد از اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی این شرکت بیمه‌ای تأثیر معناداری دارد.
- (۴) راهبرد افزایش از اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی این شرکت بیمه‌ای تأثیر معناداری دارد.



## مروری بر پیشینه پژوهش

احمدخانی (۱۳۹۶)، به بررسی و توسعه الگوهای نوآوری با رویکرد اقیانوس آبی در صنعت بیمه پرداخت و بیان کرد که در حال حاضر شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور بدون در نظر گرفتن مؤلفه‌های بااهمیت در صنعت بیمه، که صنعتی خدماتی است، به رقابتی خونین پرداخته‌اند و اقیانوس قرمزی را خلق کرده‌اند که نتیجه آن چیزی جز ازدست رفتن قسمتی از سهم بازار کل صنعت بیمه نیست؛ بنابراین لازم است با درپیش گرفتن راهبردهای نوآورانه و کاهش فعالیت‌های غیرضروری، بیشتر بر خواسته‌های واقعی مشتریان تمرکز شود و با ارائه نوآوری ارزش، راه را برای ورود به اقیانوس آبی صنعت هموار کرد. در این تحقیق، که از نوع توصیفی - پیمایشی است، به کمک توزیع پرسشنامه در میان خبرگان، اهمیت مؤلفه‌های استخراج شده از تحقیقات گذشته ارزیابی شد و پس از آن، طی پرسشنامه‌ای مشابه در میان مشتریان حقیقی شرکت بیمه «ما»، عملکرد آن شرکت بررسی شد. بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها، بوم استراتژی شرکت رسم و در نهایت الگوی چهار اقدامی آن ترسیم شد.

مولوی تبریزی (۱۳۹۵)، به طرح‌ریزی استراتژیک با رویکرد اقیانوس آبی در بانک پارسیان پرداخت. جامعه آماری این پژوهش مسئولان شعب درجه یک بانک پارسیان بودند. از آن‌ها خواسته شد ضرایب و رتبه‌های مدنظر خود را برای ماتریس‌های تحلیل عوامل داخلی، خارجی و بررسی رقابت وارد و نوع تغییر لازم برای طراحی ماتریس چهار اقدام را مشخص کنند. همچنین از آن‌ها درباره میزان رعایت کردن یا رعایت نکردن شش مسیر تجدید ساختار مرزهای بازار پرسش شد. نتیجه تحقیق بیانگر آن بود که بانک پارسیان باید در راهبردهای خود تجدیدنظر کند تا بتواند بازارهای جدیدی را کسب و اقیانوس‌های آبی را خلق کند؛ به‌ویژه در عوامل کلیدی، نظیر آمادگی فناوریانه، لازم است راهبردهایی به‌منظور تقویت فناوری‌های نوین در بانک به کار گیرند تا امتیازات بانک به نسبت دیگر رقبا افزایش یابد.

نمازی و همکاران (۱۳۹۵)، به بررسی قابلیت‌های فنون جاری حسابداری مدیریت استراتژیک در به کارگیری راهبرد اقیانوس آبی و تأثیرات احتمالی حسابداری مدیریت استراتژیک و فنون آن در این نوع راهبرد پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن بود که برخی از شیوه‌های حسابداری مدیریت استراتژیک، علاوه بر اینکه قابلیت کاربرد برای پیاده‌سازی و اجرای راهبرد اقیانوس آبی را دارند، از اجزای ضروری آن به‌شمار می‌رود؛ ازجمله تحلیل چرخه عمر، قیمت‌گذاری استراتژیک، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، هزینه‌یابی هدف، هزینه‌یابی کابین، بودجه‌ریزی کابین، هزینه‌یابی و مدیریت بر مبنای فعالیت و ارزیابی متوازن. با وجود این، اکثر این شیوه‌ها برای کمک به مدیریت استراتژیک مبتنی بر اقیانوس آبی نیازمند تعدیلاتی است. به بیان دیگر، حسابداری مدیریت استراتژیک برای سودمند بودن در تدوین، پیاده‌سازی، تداوم و ارزیابی راهبرد اقیانوس آبی نیاز به پیشرفت‌هایی دارد. توجه به صنایع جانشین و جایگزین، مطلوبیت برای خریدار (ازجمله غیرمشتریان)، عوامل انسانی، رفتاری و نامشهود مهم‌ترین پیشرفت‌های لازم برای حسابداری مدیریت استراتژیک در این حوزه‌اند؛ بنابراین حسابداری مدیریت استراتژیک از نوع رنگ استراتژی شرکت تأثیر می‌پذیرد، اما با تعدیل فنون آن کماکان می‌توان سودمندی این سیستم اطلاعاتی را حفظ کرد.

آقازاده و همکاران (۱۳۸۶)، بیان کرده‌اند که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور بدون توجه به مؤلفه‌های خاص و بااهمیت صنعت‌های خدماتی، به رقابتی خونین پرداخته‌اند و اقیانوس قرمزی را در صنعت بیمه خلق کرده‌اند. لازم است با درپیش گرفتن استراتژی‌های نوآوری و کاهش و حذف فعالیت‌های غیرضروری، بر روی خواسته واقعی مشتری، در حکم هسته اصلی کسب و کار، تمرکز کرده، با خلق نوآوری ارزش، راه را برای ورود به اقیانوس آبی صنعت هموار کنند. از این‌رو، عملکرد برخی از شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور در ابعاد رفاه و آسایش، خدمات اینترنتی، کیفیت برخورد و ارتباطات، کیفیت خدمات، برند، شواهد فیزیکی، قیمت و خلاقیت - که در روند پژوهش شناسایی شده‌اند - بررسی شد. سپس به کمک بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی، که از ابزارهای راهبرد اقیانوس آبی‌اند، به بررسی راهبردهای نوآوری در صنعت بیمه کشور پرداخته شد. نتایج نشان داد که ابعاد خدمات اینترنتی، شواهد فیزیکی و خلاقیت در سطح نامناسب عملکردی قرار دارند و شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور در تمامی ابعاد، به جز بُعد شواهد فیزیکی، عملکردی مشابه دارند. در ادامه نیز راه دستیابی به اقیانوس آبی صنعت بیمه کشور در قالب الگوی چهار اقدامی و چهار اقدام ایجاد، افزایش، کاهش و حذف نمایش داده شد.

علی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، به توسعه الگوی راهبرد اقیانوس آبی در صنعت بانکداری پرداختند و با هدف توسعه الگوی راهبرد اقیانوس آبی در صنعت بانکداری به شیوه کمی و رویکرد قیاسی روی آوردند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری نشان داد که هریک از بانک‌ها باید راهبرد اقیانوس آبی را در چهار اقدام اجرا کنند: ۱) حذف (بازاریابی پر دامنه با رسانه‌های فراگیر، تأخیر خدمت‌رسانی و به کارگیری واژگان تخصصی در تبلیغ)؛ ۲) کاهش (هزینه‌های کارکنان، فعالیت‌های ناکارآمد و هزینه‌های نظارت)؛ ۳) افزایش (سهولت در کار، امنیت در رویه‌ها، وجهه و اعتبار)؛ ۴) خلق (خدمات نوین بانکی، طبقه‌بندی مشتریان و تنوع در خدمات).

جان‌بزرگی (۱۳۹۱)، به بررسی موانع استقرار و پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی (BOS) در یک شرکت بیمه پرداخت و بیان کرد که یکی از مهم‌ترین تحولات در حوزه مدیریت استراتژیک، که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه راهبردی شده است، راهبرد اقیانوس آبی است که با رویکرد تفکر راهبردی همراه با نوآوری در حوزه راهبردی اقدام به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص برای تحقق آن کرده است. امروزه دنیای نوین تجارت بیمه مجموعه‌ای پرقابست است؛ بر همین اساس، این پژوهش براساس مدل استراتژی اقیانوس آبی به بررسی موانع استقرار و پیاده‌سازی BOS در شرکت بیمه کارآفرین پرداخت. فرضیه‌های اصلی این پژوهش، وجود ارتباط بین عوامل سیاسی، شناختی، منابع و انگیزشی را با اجرا نشدن راهبرد اقیانوس آبی در بیمه کارآفرین بررسی کرده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان بیمه مرکزی کارآفرین تشکیل داده‌اند. آزمون‌ها و تحلیل‌های مرتبط با فرضیه‌های این تحقیق، این نتیجه را تأیید کرد که تمامی عوامل یادشده، موانع پیاده‌سازی BOS در شرکت بیمه کارآفرین بوده است و طبق آزمون رگرسیون خطی چندمتغیره، ترتیب اهمیت و تأثیرگذاری عوامل اصلی براساس ضرایب بتا به ترتیب سیاسی، شناختی، انگیزشی و درنهایت منابع است.

لوتندر و همکاران (۲۰۱۷)، با بررسی استراتژی اقیانوس آبی موردی بیان کردند که تأثیرات زیست‌محیطی، صرفه‌جویی در منابع طبیعی و رفتار اکولوژیکی عوامل مهمی برای صنایع تولیدی اروپا به‌شمار می‌روند. صنایع باید بر فرایندهای تولیدی، که حافظ و دوستار محیط زیست‌اند، متمرکز باشند. شرکت موردی این مطالعه، طیف وسیعی از تجهیزات پردازش چوب را، که به نیازهای مشتریان متصل است، عرضه می‌کند. این شرکت همچنین راه‌حلهایی برای خدمات چرخه حیات فراهم می‌کند. استفاده از راهبرد اقیانوس آبی از دیدگاه‌های علمی و صنعتی در موارد کسب‌وکار حقیقی و مدیریت - به‌منزله بخشی از ارزیابی تولید مستقل محلی - رویکرد خوبی است.

النسور (۲۰۱۶)، به بررسی تعیین تأثیر آماری اعمال راهبرد اقیانوس آبی در افزایش مزیت رقابتی بانک‌های تجاری در عربستان سعودی پرداخت. نتایج نشان داد که اعمال راهبرد اقیانوس آبی در مزیت رقابتی بانک‌های تجاری عربستان تأثیر آماری مثبت دارد. همچنین تأثیر آماری اجزای راهبرد اقیانوس آبی (حذف، کاهش، ایجاد و افزایش) در مزیت رقابتی بانک‌های تجاری ثابت شد. این مطالعه نشان می‌دهد که مزیت رقابتی بانک‌های تجاری در عربستان سعودی به علت اجرای راهبرد اقیانوس آبی است.

لیندیک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، بیان کردند که رشد بیشتر هدف کلیدی تمامی شرکت‌ها، دولت‌ها و جوامع است. سیاست‌های اقتصادی اغلب برای رسیدن به این هدف با تحت نظر قرار دادن شرکت‌ها و رقابایی با اندازه‌های خاص، که در صنایع ویژه و متمرکز فعالیت تجاری دارند، تلاش می‌کنند. البته این رویکرد سیاست‌گذاری، کاستی‌های درخور توجهی دارد و به نظر می‌رسد برای رشد اقتصادی، چندان مؤثر نیست. آن‌ها در این تحقیق پیشنهاد رویکردی جدید در قبال سیاست‌گذاری اقتصادی دادند که مستقیماً از دیدگاه کارآفرینی حاصل می‌شود. این رویکرد، که چارچوب استراتژی کسب‌وکار موفقیت‌آمیز را بررسی می‌کند، راهبرد اقیانوس آبی است و شرایط ممکن برای رشد در سطحی بالا را کشف می‌کند. نتایج نشان داد که بین سطح کلان سیاست‌های اقتصادی به‌منظور دستیابی به رشد بیشتر و سطح خرد رشد کسب‌وکار شکاف زیادی دیده می‌شود. یافته‌ها نشان داد که باید تمرکز سیاست‌های اقتصادی در مورد شرکت‌های بزرگ، صنایع و فعالیت‌های تجاری به سمت همکاری درون صنعت، همکاری بین شرکت‌های با اندازه‌های متفاوت، نوآوری ارزش و تشکیل بازارهای بدون رقابت را تغییر داد.

پیتا<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، بیان کرد که در صنعت پوشاک به دنبال استفاده از مفهوم راهبرد اقیانوس آبی در توسعه محصول جدید بوده است و نشان داد که شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی محصولات و خدمات خود را با ساختاری جدید به مشتریان عرضه کنند و این‌گونه از رقابت موجود در صنعت دوری جویند. در این تحقیق، عواملی مانند قیمت، تزئینات، آسودگی و سهولت دسترسی، طبقه‌بندی و خدمات دیگر ارائه‌شده، در بوم استراتژی صنعت پوشاک بررسی شده است، عواملی که بر اثر آن‌ها، موارد ذکرشده به پایین‌تر از حد موجود کاهش یافتند و عواملی مانند شبکه‌های اجتماعی و شبکه‌های فروش اینترنتی پدید آمدند.

با مرور پیشینه تحقیقات مشخص می‌شود که درباره راهبرد اقیانوس آبی و ارتباط آن با کسب مزیت رقابتی، در قالب مدلی در حوزه بیمه، هیچ مطالعه‌ای ارائه نشده است. این مطالعه به بررسی این موضوع در حوزه صنعت بیمه، که صنعت مهمی برای کشور تلقی می‌شود، می‌پردازد.

#### چارچوب روش‌شناختی

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را کلیه پرسنل (مدیران و مشاوران و کارکنان سطوح مختلف) ستاد مرکزی یک شرکت بیمه‌ای در شهر تهران تشکیل می‌دهند. اعضای نمونه نیز با توجه به تعداد کل

<sup>۱</sup>. Lindič et al.

<sup>۲</sup>. Pitta

اعضای جامعه و متناسب با آن، براساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران با جامعه محدود به تعداد ۱۵۷ نفر در نظر گرفته شد. به علت آنکه کلیه کارکنان شانس برابر برای انتخاب شدن داشته باشند، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسشنامه تحقیق بین آنان توزیع شد. پرسشنامه استفاده شده برای سنجش متغیرهای تحقیق، شامل پرسش‌های ساختارمند و بسته با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای است. در مطالعه حاضر، راهبرد اقیانوس آبی براساس پرسشنامه برگرفته از تحقیق کیم و مابورن (۲۰۰۵)، با چهار مؤلفه حذف، کاهش، ایجاد و افزایش هریک شامل چهار پرسش بررسی شد. برای سنجش مزیت رقابتی شامل دوازده پرسش از پرسشنامه برگرفته از تحقیق دنیسون (۲۰۰۰)، سوسمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و استریکمن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، استفاده شد. گویه‌های مؤلفه‌های راهبرد اقیانوس آبی (کاهش، افزایش، حذف و ایجاد) برگرفته از پرسشنامه کیم و مابورن در شرکت بیمه‌ای مورد پژوهش بومی‌سازی شده است تا در جامعه قابلیت سنجش داشته باشد. در جدول ۲ نتایج بار عاملی آن نشان داده شده است.

## روایی و پایایی پرسشنامه

برای بررسی روایی صوری و محتوایی ابزار سنجش، نخست پرسشنامه بین ۱۵ نفر از مدیران شرکت بیمه‌ای مورد پژوهش توزیع شد و نظرهای اصلاحی و تکمیلی آن‌ها در آن لحاظ شد. همچنین روایی سازه پرسشنامه نیز از راه تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار پی ال اس بررسی شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه پرسشنامه را تأیید کرد (تمامی بارهای عاملی به‌دست آمده بالای ۰/۳ است و آماره تی آن‌ها نیز بیشتر از ۱/۹۶ است).

جدول ۲: نتایج بارهای عاملی

متغیر	گویه	بارعاملی
راهبرد حذف اقیانوس آبی	تأخیر در ارائه خدمات	۰/۶۰
	برخورد نامناسب با مشتریان و بیمه‌گذاران	۰/۷۳
	نارضایتی بیمه‌گذاران و مشتریان	۰/۷۴
	کاغذبازی‌های زائد و ارائه خدمات غیرکاغذی	۰/۶۲
راهبرد کاهش اقیانوس آبی	مدت زمان صدور بیمه‌نامه‌ها	۰/۷۶
	نرخ بیمه‌نامه	۰/۷۴
	هزینه‌های ثابت و هزینه نیروی کار	۰/۶۱
	فعالیت‌های ناکارآمد	۰/۷۶
راهبرد ایجاد اقیانوس آبی	افزایش توجه به نظر مشتری با ایجاد بستر اینترنتی و رسانه اجتماعی	۰/۸۸
	بهبود رسیدگی به شکایات بیمه‌گذاران با ارائه مشاوره و خدمت اینترنتی	۰/۸۸
	تأثیر طراحی محیطی در علائق مشتری	۰/۸۹
	رقابت‌پذیری براساس ویژگی بیمه‌گذاران	۰/۶۲
راهبرد افزایش اقیانوس آبی	تأثیر تخفیف شنوری در دروندادهای مشتریان	۰/۷۷
	پیش‌بینی نیاز آتی مشتریان با ارائه مشاوره و خدمات پس از فروش	۰/۷۸
	تأثیر سرعت پاسخ‌گویی در افزایش رقابت‌پذیری	۰/۴۳
	تأثیر افزایش دقت در عملیات بیمه‌ای در رقابت‌پذیری	۰/۶۵
مزیت رقابتی	پاسخ‌گویی محیطی و تغییر در شرکت	۰/۷۶
	واکنش در قبال رقبا و دیگر تغییرات در محیط	۰/۷۴
	شیوه‌های جدید و بهبود یافته برای انجام کارها	۰/۶۲
	در نظر گرفتن پیشنهادها و نظرهای مشتریان	۰/۵۹
	در نظر گرفتن دروندادهای مشتریان	۰/۵۲
	در نظر گرفتن علائق مشتریان	۰/۴۴
	بیان چالش‌های جدید به منظور همکاری کارکنان با یکدیگر و هم‌فکری آنان	۰/۶۹
	دراختیار گذاشتن زمان و منابع مالی کافی در اختیار کارکنان برای آزمایش ایده‌ها و تفکرات	۰/۶۴
	دریافت پاداش در هر دو حالت شکست یا موفقیت ایده‌های جدید	۰/۶۳
	حساسیت به محیط خارجی	۰/۵۹
	استقبال تغییرات	۰/۶۱
	فکر کردن درباره مسائل آینده	۰/۶۹

منبع: یافته‌های تحقیق

<sup>۱</sup>. Sussman<sup>۲</sup>. Strichman et al.

همچنین پایایی پرسشنامه با استفاده از شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بررسی شد و مشخص شد لازمه تأیید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ است. همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ است و این موضوع نشان‌دهنده پایاب بودن ابزار اندازه‌گیری است.

جدول ۳: نتایج پایایی پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
راهبرد حذف اقیانوس آبی	۰/۶۱	۰/۷۸
راهبرد کاهش اقیانوس آبی	۰/۷۰	۰/۸۲
راهبرد ایجاد اقیانوس آبی	۰/۸۴	۰/۹۰
راهبرد افزایش اقیانوس آبی	۰/۶۰	۰/۷۷
مزیت رقابتی	۰/۸۶	۰/۸۷

منبع: یافته‌های تحقیق

#### تحلیل تجربی

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، نخست در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف و تلخیص داده‌ها پرداخته شد و سپس در سطح استنباطی برای بررسی صحت فرضیه‌ها و روابط بین متغیرهای تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها در قسمت آمار توصیفی نرم‌افزار SPSS و در قسمت آمار استنباطی به‌علت حجم کم نمونه آماری و انجام معادلات ساختاری، نرم‌افزار PLS است.

#### بررسی توصیفی

با توجه به یافته‌های جمعیت‌شناختی، مشخص شد که ۳۹ درصد نمونه بررسی‌شده زن و ۶۱ درصد مردند؛ بنابراین اکثریت نمونه بررسی‌شده را مردان تشکیل می‌دهند. بیشتر نمونه آماری بررسی‌شده نیز در محدوده سنی بین ۳۶ تا ۴۰ سال با سطح تحصیلات کارشناسی ارشدند.

برای بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق، از معیارهای مرکزی و پراکندگی استفاده شد. توصیف متغیرها از آن رو اهمیت دارد که نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق براساس داده‌ها و شاخص‌های این متغیرها استخراج می‌شود. با توجه به انتخاب طیف لیکرت پنج‌تایی برای پرسش‌های پرسشنامه، مقدار میانگین به‌دست‌آمده کمتر از ۳ برای متغیرها نشان می‌دهد که جامعه مطالعه‌شده در آن حوزه وضعیتی نامطلوب دارد و درخصوص متغیرهای معکوس برعکس است.

جدول ۴: شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

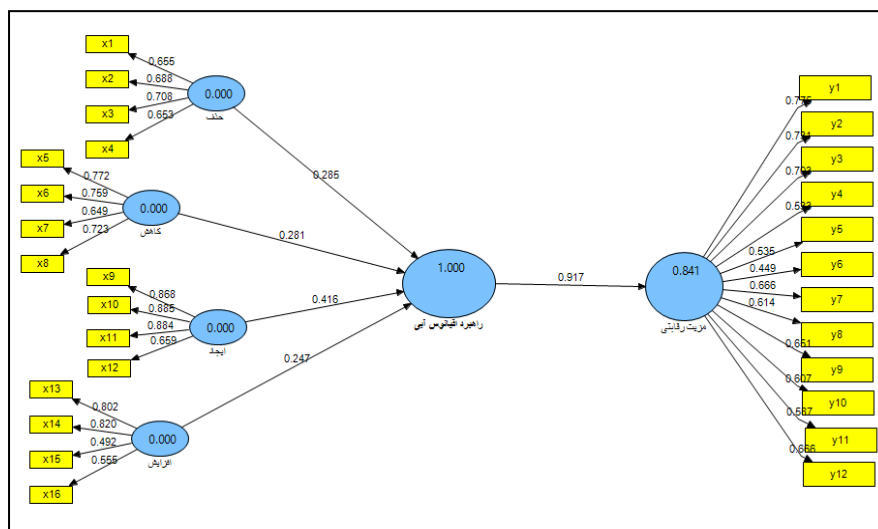
متغیر	ابعاد	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
راهبرد اقیانوس آبی	راهبرد حذف اقیانوس آبی	۳/۳۱	۰/۹۱	-۰/۱۶	-۰/۵۴
	راهبرد کاهش اقیانوس آبی	۳/۷۸	۰/۶۸	-۰/۶۳	۰/۵۱
	راهبرد ایجاد اقیانوس آبی	۳/۴۲	۰/۷۶	-۰/۱۲	-۰/۱۳
	راهبرد افزایش اقیانوس آبی	۳/۲۰	۰/۷۰	-۰/۰۲	-۰/۸۴
	مزیت رقابتی	۳/۴۵	۰/۶۷	-۰/۳۷	۰/۲۴

منبع: یافته‌های تحقیق

توصیف متغیرها نشان می‌دهد میزان مطلوبیت تمامی متغیرهای تحقیق از دید افراد نمونه آماری در حد متوسط است. چولگی معیاری از تقارن تابع توزیع است. کشیدگی معیاری از ارتفاع تابع توزیع است. هرچه قدر مطلق ضرایب چولگی و کشیدگی بزرگ‌تر باشد، بیانگر انحراف و تفاوت نمونه از نظر قرینگی با توزیع نرمال است؛ اگر این ضرایب در بازه (۱ و -۱) قرار گیرند، بیانگر عدم انحراف توزیع و منحنی متغیر در مقایسه با توزیع نرمال است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که مشاهده‌های دورافتاده‌ای در دامنه توزیع وجود ندارد و قدر مطلق ضرایب چولگی و کشیدگی برای متغیرها در محدوده مدنظر است؛ بنابراین توزیع انحراف یافته‌ای به نسبت توزیع نرمال ندارند. برای بررسی نرمال بودن متغیرها، علاوه بر آزمون چولگی و کشیدگی، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف نیز استفاده شد و نتایج نشان داد که مقدار سطح معنی داری تمامی متغیرها از مقدار خطای ۰/۰۵ بیشتر است. بر این اساس، فرض صفر (فرض نرمال بودن) درباره این متغیرها تأیید می‌شود و می‌توان نرمال بودن آن‌ها را پذیرفت.

#### اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری

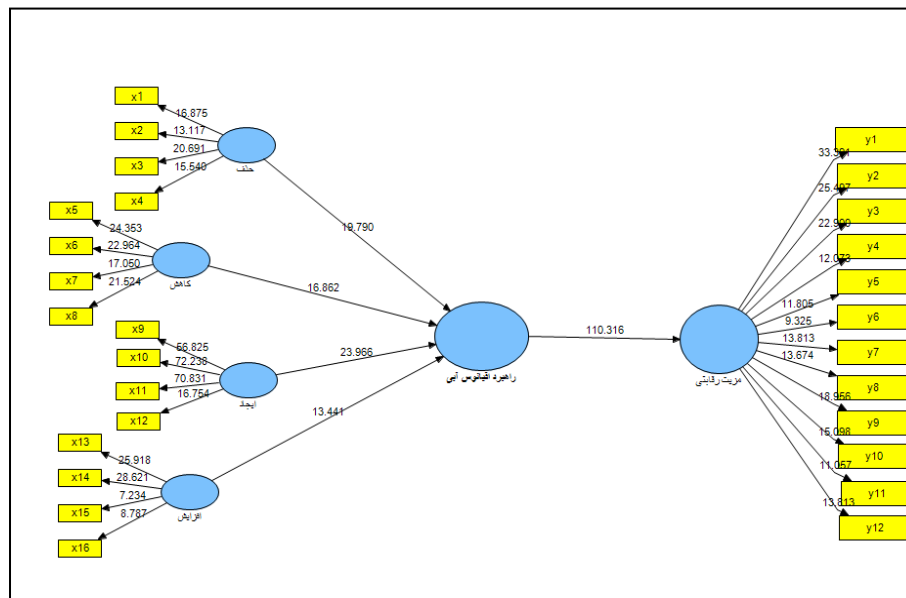
نمودارهای زیر مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین و معناداری ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این نمودارها اعداد یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول «معادلات اندازه‌گیری» نام دارند و روابط بین متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار (پرسش‌های پرسشنامه) هستند. دسته دوم «معادلات ساختاری» نام دارند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان‌اند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب ضرایب مسیر<sup>۱</sup> گفته می‌شود.



شکل ۳: مدل اصلی تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد

منبع: یافته‌های تحقیق

<sup>1</sup>. Path Coefficient



شکل ۴: مدل اصلی تحقیق در حالت معناداری ضرایب استاندارد  
منبع: یافته‌های تحقیق

(جدول ۵) شاخص‌های روایی و نیکویی برازش را برای متغیرها و مدل تحقیق نشان می‌دهد:

جدول ۵: روایی هم‌گرا و شاخص نیکویی برازش

متغیر	ابعاد	AVE	$R^2$	$\sqrt{AVE}$	$\sqrt{R^2}$	GOF
راهبرد اقیانوس آبی	راهبرد حذف اقیانوس آبی	۰/۴۷	-	۰/۷۱۵	۰/۹۰۹	۰/۶۵
	راهبرد کاهش اقیانوس آبی	۰/۵۳	-			
	راهبرد ایجاد اقیانوس آبی	۰/۶۹	-			
	راهبرد افزایش اقیانوس آبی	۰/۴۶	-			
	مزیت رقابتی	۰/۴۱	۰/۸۷			

منبع: یافته‌های تحقیق

شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۱</sup> (روایی هم‌گرا) در جدول نشان می‌دهد که تمامی سازه‌های مطالعه‌شده، میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰/۴ دارند و بیانگر این است که هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری می‌کند و ترکیب آن‌ها به‌گونه‌ای است که تمامی سازه‌ها به‌خوبی از یکدیگر تفکیک می‌شوند. شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> مدل نیز در این جدول بیان شده است. این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری‌شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین AVE و  $R^2$  است. بالا بودن مقدار شاخص از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۵ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است.

<sup>۱</sup>. AVE

<sup>۲</sup>. GOF

همبستگی رابطه‌ای است میان دو متغیر در یک مدل، اما غیرجهت‌دار و ماهیت این نوع رابطه از راه تحلیل همبستگی ارزیابی می‌شود. جدول زیر ضرایب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان متغیرهای پنهان را دوبه‌دو نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس عدد یک واقع شده است؛ به این منظور که هر متغیر با خودش همبستگی کامل دارد. تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادارند (مقدار سطح معناداری کمتر از ۱ درصد است). ضریب مثبت نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان‌دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر است. هرچه مقدار ضریب همبستگی بزرگ‌تر باشد، شدت رابطه بین دو متغیر بیشتر و قوی‌تر است.

جدول ۶: ضرایب همبستگی پیرسون و روایی واگرا

متغیرهای پنهان	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
۱. راهبرد حذف اقیانوس آبی	۱				
۲. راهبرد کاهش اقیانوس آبی	۰/۶۰	۱			
۳. راهبرد ایجاد اقیانوس آبی	۰/۴۹	۰/۵۹	۱		
۴. راهبرد افزایش اقیانوس آبی	۰/۶۳	۰/۴۴	۰/۴۹	۱	
۵. مزیت رقابتی	۰/۸۱	۰/۶۸	۰/۷۶	۰/۷۴	۱

منبع: یافته‌های تحقیق

نتایج ضرایب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین متغیرهای تحقیق رابطه مثبتی وجود دارد (تمامی ضرایب همبستگی‌ها معنادار است)؛ یعنی راهبرد حذف اقیانوس آبی بیشترین ارتباط را با مزیت رقابتی (۰/۸۱) و راهبرد کاهش اقیانوس آبی کمترین ارتباط را با مزیت رقابتی (۰/۶۸) دارد.

#### اعتبارسنجی مدل ساختاری

پس از اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به بررسی مدل ساختاری (درونی) تحقیق می‌رسد.

جدول ۷: نتایج معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق	B	T	وضعیت فرضیه	جهت رابطه	رتبه
راهبرد اقیانوس آبی ← کسب مزیت رقابتی	۰/۹۱	۱۱۰/۳۱	تأیید	مثبت	
راهبرد حذف از اقیانوس آبی ← کسب مزیت رقابتی	۰/۴۰	۱۴/۱۳	تأیید	مثبت	۱
راهبرد کاهش از اقیانوس آبی ← کسب مزیت رقابتی	۰/۱۰	۳/۶۵	تأیید	مثبت	۲
۳. راهبرد ایجاد از اقیانوس آبی ← کسب مزیت رقابتی	۰/۳۷	۱۲/۱۵	تأیید	مثبت	۲
۴. راهبرد افزایش از اقیانوس آبی ← کسب مزیت رقابتی	۰/۲۴	۷/۶۰	تأیید	مثبت	۳

$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$

منبع: یافته‌های تحقیق

براساس نتایج به‌دست‌آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار آماره تی فرضیه اصلی (۱۱۰/۳۱) در ناحیه رد فرضیه صفر و خارج بازه (۱/۹۶ و ۱/۹۶-) قرار دارد و فرضیه محقق تأیید می‌شود و با توجه به مثبت‌بودن ضریب مسیر می‌توان گفت راهبرد اقیانوس آبی به میزان ۹۱ درصد در مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه تأثیر مثبت و معنادار دارد. آماره تی فرضیه فرعی اول (۱۴/۱۳) در ناحیه رد فرضیه صفر قرار دارد و فرضیه محقق تأیید می‌شود و با توجه به مثبت‌بودن ضریب مسیر می‌توان گفت راهبرد حذف از اقیانوس آبی به میزان ۴۰ درصد در مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه تأثیر مثبت و معنادار دارد. آماره تی فرضیه فرعی دوم (۳/۶۵) در ناحیه رد فرضیه صفر قرار دارد و فرضیه محقق تأیید می‌شود و با توجه به مثبت‌بودن ضریب مسیر می‌توان گفت راهبرد کاهش از اقیانوس آبی به میزان ۱۰ درصد بر مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه تأثیر مثبت و معنادار دارد. آماره تی فرضیه فرعی سوم (۱۲/۱۵) در ناحیه رد فرضیه صفر قرار دارد و فرضیه

محقق تأیید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت راهبرد ایجاد از اقیانوس آبی به میزان ۳۷ درصد در مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه تأثیر مثبت و معنادار دارد. آماره تی فرضیه فرعی چهارم (۷/۶۰) در ناحیه رد فرضیه صفر قرار دارد و فرضیه محقق تأیید می‌شود و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت راهبرد افزایش از اقیانوس آبی به میزان ۲۴ درصد در مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه تأثیر مثبت و معنادار دارد. براساس ضرایب بتا، راهبرد حذف از اقیانوس آبی رتبه اول و بیشترین تأثیر (۰/۴۰) را در مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه دارد و راهبرد کاهش از اقیانوس آبی رتبه چهارم و کمترین تأثیر (۰/۱۰) را در این زمینه دارد. ضریب تعیین نیز نشان‌دهنده این است که متغیرهای مستقل تا چه میزان از تغییرات متغیر وابسته را توضیح می‌دهد و در این تحقیق مؤلفه‌های حذف، کاهش، ایجاد و افزایش از اقیانوس آبی ۸۶ درصد از تغییرات مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه را تعیین می‌کنند.

## جمع‌بندی و پیشنهادها

همان‌طور که نتایج معادلات ساختاری نشان داد، تمامی فرضیه‌های تحقیق با ۹۹ درصد اطمینان تأیید شد و با توجه به مثبت بودن ضرایب مسیر، جهت تأثیر متغیرها بر روی هم مثبت است. با توجه به اینکه امروزه بین شرکت‌های بیمه در ایران رقابت شدیدی دیده می‌شود و موفقیت در این عرصه به روش‌های نوینی نیاز دارد که ضمن تمایز از رقبای دیگر، بتواند پاسخ‌گوی فضای فعلی رقابت باشد، محقق بر آن شد که با طرح راهبرد اقیانوس آبی روشی نو برای حضور موفق در عرصه فعلی رقابت معرفی کند. استراتژی جدیدی که می‌تواند ارزش‌های جدید را در رقابت یا حتی ایجاد بازارها و مشتریان جدید خلق کند راهبرد اقیانوس آبی است (لوتندر و همکاران، ۲۰۱۷). در مقابل فضای معلوم و شناخته‌شده بازار موسوم به اقیانوس قرمز، که قواعد مشخصی دارد و رقابت شدیدی در آن حکم‌فرماست، فضای بکر و ناشناخته‌ای از بازار، که بیرون از مرزهای محدود و رقابت خونین بین شرکت‌ها را دربر می‌گیرد، اقیانوس آبی نام دارد. ایده غالب در این راهبرد، پرهیز از رقابت و خلق بازارهای دست‌نخورده‌ای است که بدون حضور رقیب فرصت‌های سودآوری خلق می‌کند. راهبرد اقیانوس آبی مدلی یکپارچه از تفکر راهبردی است و از تشکیل بازارها و صنایع جدیدی حمایت می‌کند که در آن تقاضا به جای مبارزه خلق شود و به قواعد رقابت ارتباطی نداشته باشد. شرکت‌ها می‌توانند در این اقیانوس بازارهایی را بیابند که در آن‌ها منافع‌شان را بدون رقابت افزایش دهند (کیم و ماپورن، ۲۰۰۵). بنابراین بی‌توجهی به راهبرد اقیانوس آبی موجب می‌شود که شرکت‌ها در رقابت شانه‌به‌شانه با رقبای دیگر و در اقیانوس قرمز و خونین بمانند و به تدریج از صحنه رقابت محو شوند.

به‌منظور بهبود هرچه بیشتر شاخص‌های تحقیق، به مدیران شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه با توجه به پرسش‌های پرسشنامه (از راه روایی‌سنجی و تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد که تمامی پرسش‌ها نقش تعیین‌کننده در مدل داشته‌اند) و میانگین مستخرجه از آمار توصیفی (از راه شاخص میانگین مشخص شد تمامی متغیرها در حد متوسط قرار دارند و اگر حداقل حد مطلوب را برای شاخص میانگین ۴ در نظر بگیریم، باید به حد مطلوب برسند)، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

**پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه اول:** راهبرد حذف از اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه تأثیر معناداری دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این فرضیه، که مشخص شد راهبرد حذف از اقیانوس آبی رتبه اول و بیشترین تأثیر را در کسب مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه دارد، پیشنهاد می‌شود:

- (۱) این شرکت بیمه‌ای برای حذف بروکراسی‌های زائد و حذف ارتباطات پلکانی صرف اقدام کند؛
- (۲) این شرکت بیمه‌ای با برقراری کلاس‌های مهارت ارتباطی برای کارکنان و نمایندگان شرکت، آموزش‌های لازم را درخصوص نحوه برخورد مناسب با مشتریان و بیمه‌گذاران ارائه کند.

**پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه دوم:** راهبرد کاهش از اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه تأثیر معناداری دارد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این فرضیه، که مشخص شد راهبرد کاهش از اقیانوس آبی رتبه چهارم و کمترین تأثیر را در کسب مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه دارد؛ با این حال به علت تأثیر مثبتی که در مزیت رقابتی دارد، پیشنهاد می‌شود:



۱) این شرکت بیمه‌ای با بررسی میزان خسارات وارده ناشی از اخذ پذیرش ریسک برخی از بیمه‌گذاران، که منجر به ضرر و زیان شده‌اند و برای حذف شرکت در فضای رقابتی استعلامات و مناقصات آنان اقدام کند؛

۲) این شرکت بیمه‌ای باید سعی کند نرخ بیمه‌نامه‌های خود را با در نظر گرفتن نوع ریسک‌ها و خسارت‌های وارده طی سنوات گذشته بازبینی کند و از این راه برای کاهش نرخ‌های مربوطه و به حد معقول برای حفظ مشتری اقدام کند. بدین ترتیب، با حفظ کیفیت خدمات‌رسانی و با کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر در راستای رسیدن به مقصود گام برداشته است؛

۳) این شرکت بیمه‌ای با بررسی فعالیت‌های ناکارآمد شرکت (آیین‌نامه و ساختار ناکارآمد، مدیریت ریسک ناکارآمد و ...) برای شناسایی و تا حد ممکن کاهش آنان اقدام کند.

**پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه سوم:** راهبرد ایجاد از اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه تأثیر معناداری دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این فرضیه، که مشخص شد راهبرد ایجاد از اقیانوس آبی تأثیر مثبتی در کسب مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه دارد، پیشنهاد می‌شود:

۱) این شرکت بیمه‌ای در اینترنت و رسانه‌های اجتماعی بستری برای تبادل تجربه‌ها و نظرهای بیمه‌گذاران فراهم کند و همچنین به تبلیغات در این رسانه‌ها در خصوص مزایای بیمه مورد نظر بپردازد؛

۲) این شرکت بیمه‌ای باید به مکان و خصوصیات محیطی شرکت نیز توجه کند و محیطی مناسب و آراسته و با امکانات کامل (فضای پارکینگ، میز انتظار و دستگاه نوبت‌دهی و ...) را در اختیار کارکنان و مشتریان قرار دهد؛

۳) این شرکت بیمه‌ای باید با در نظر گرفتن نوع بیمه‌گذار و ریسک‌های مربوط به عملیات آن در مورد شناور کردن نرخ‌های انواع بیمه‌نامه‌های خود (نرخ متفاوت خدمات بیمه براساس ویژگی بیمه‌گذاران) اقدام کند تا از این راه بتواند طیف وسیع و گوناگونی از مشتریان را جذب کند. **پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه چهارم:** راهبرد افزایش از اقیانوس آبی در کسب مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه تأثیر معناداری دارد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این فرضیه، که مشخص شد راهبرد افزایش از اقیانوس آبی تأثیر مثبتی در کسب مزیت رقابتی شرکت بیمه‌ای مورد مطالعه دارد، پیشنهاد می‌شود:

۱) این شرکت بیمه‌ای میزان دانش فنی در میان پرسنل و نمایندگان خود را افزایش دهد و خدمات و پشتیبانی پس از فروش، همچون رسیدگی به شکایات و پرداخت خسارات به بیمه‌گذاران و افزایش سرعت رسیدگی به خسارات و ... را بهبود بخشد؛

۲) این شرکت بیمه‌ای با تشکیل اتاق فکر و بهره‌گیری از توانمندی کارکنان و با استفاده از مشوق‌های انگیزشی، در خصوص خلق شیوه‌های جدید فروش اقدام کند.

همچنین برای گویه‌هایی از پرسشنامه، که میانگین کمتر از حد متوسط ۳ را داشته‌اند و در وضعیت مناسبی قرار ندارند، پیشنهادهایی به‌منظور بهبود این شاخص‌ها ارائه می‌شود تا از این راه مفاهیم مرتبط با این شاخص‌ها را عملیاتی کنیم:

جدول ۸: جدول عملیاتی‌سازی مفهوم

متغیر	سؤال‌های پرسشنامه	میانگین سؤال‌ها	پیشنهادهای
راهبرد حذف	حذف نارضایتی بیمه‌گذاران و مشتریان	۲/۷۷	مدیران و کارکنان این شرکت بیمه‌ای باید به دنبال شناسایی گلوگاه‌های نارضایتی از راه ارتباطات مؤثر با بیمه‌گذاران و حذف یا کاهش نارضایتی آنان باشند؛ بدیهی است هزینه جذب مشتری جدید ۵ برابر هزینه حفظ مشتری فعلی است.
راهبرد ایجاد	ارائه مشاوره رایگان و ارائه خدمات به بیمه‌گذاران و مشتریان در اینترنت و رسانه‌های اجتماعی	۲/۸۳	با توجه به نقش مؤثر رسانه‌های اجتماعی لازم است این شرکت بیمه‌ای فعالیت خود را در عرصه مزبور با ارائه خدمات متفاوت گسترش دهد و منجر به افزایش مزیت‌های این بیمه به‌نسبت سایر رقبا شود.
راهبرد افزایش	خدمات پس از فروش و مشاوره‌ای	۲/۴۳	این شرکت بیمه‌ای باید خدمات پشتیبانی بیمه‌گذاران و پیگیری خسارات مرتبط با بیمه، اعم از هزینه‌های درمانی و ... را در کوتاه‌ترین زمان و به آسان‌ترین شکل ممکن برای بیمه‌گذاران فراهم آورد.

منبع: یافته‌های تحقیق

## منابع و مآخذ

- آقازاده، هاشم، استیری، مهرداد و اصائلو، بهاره (۱۳۸۶). بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر رقابت‌پذیری بنگاه‌ها در ایران. پژوهش‌های اقتصادی، ۳۶(۳)، ۵۵-۳۷.
- آقازاده، هاشم، مهدوی، غدیر و الهی چورن، احمدرضا (۱۳۹۳). بررسی استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور با رویکرد اقیانوس آبی. پژوهشنامه بیمه، ۳۰(۱)، ۱۸۷-۲۱۴.
- احمدخانی، آتنا (۱۳۹۶). بررسی و توسعه الگوهای نوآوری با رویکرد اقیانوس آبی در صنعت بیمه (مطالعه موردی: بررسی عملکرد شرکت سهامی بیمه ما). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه غیرانتفاعی خاتم، دانشکده مدیریت و علوم مالی.
- امین، فرشته (۱۳۹۱). طراحی مدل همسوسازی اقدامات مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار با رویکرد اقیانوس آبی در بانک‌های تجاری ایران. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران.
- جان‌بزرگی، محمد (۱۳۹۱). بررسی موانع استقرار و پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی (BOS) در شرکت بیمه کارآفرین. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده مدیریت.
- علی‌زاده، ناهید، شیر، اردشیر و تابان، محمد (۱۳۹۳). توسعه الگوی راهبرد اقیانوس آبی در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک‌های خصوصی ایلام). مدیریت بازرگانی، ۳۶(۳)، ۶۰۱-۲۲.
- کیم، دبلیو چان و مابورن، رنه (۱۳۸۸). استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بی‌مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم. ترجمه محمد رضا عاطفی، تهران: انتشارات ناب.
- مهری، علی و خداداد حسینی، سیدحمید (۱۳۸۴). طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۹(۲)، ۱۸۹-۲۱۲.
- مولوی تبریزی، علی (۱۳۹۵). طرح‌ریزی استراتژیک با رویکرد اقیانوس آبی در بانک پارسیان. پایان‌نامه دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- نادری، نادر و طلائی، مهدی (۱۳۹۳). بررسی نقش نوآوری به‌عنوان یکی از بخش‌های فرایند کارآفرینی در رقابت‌پذیری کشورها، دومین همایش ملی کارآفرینی و رقابت‌پذیری، ساری، مرکز کارآفرینی و ارتباط با صنعت دانشگاه مازندران، برگرفته از: [https://www.civilica.com/Paper-ESAC02-ESAC02\\_046.html](https://www.civilica.com/Paper-ESAC02-ESAC02_046.html)
- نمازی، محمد، قدیریان آرانی، محمدحسین و فتاحی نافچی، حسن (۱۳۹۵). استراتژی اقیانوس آبی و توسعه حسابداری مدیریت استراتژیک. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۵(۱۸)، ۲۹-۵۳.
- Akimova, I., (2000). Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. European Journal of Marketing, 34(9/10), 1128-48.
- Amoako-Gyampah, K.; Acquah, M., (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. International Journal of Production economics, 111(2), 575-92.
- Appelbaum, S.H.; Gallagher, J., (2000). The competitive advantage of organizational learning. Journal of Workplace Learning, 12(2), 40-56.
- Arthur, W.B., (1996). Increasing returns and the new world of business. Harvard Business Review, 74(4), 100-09.
- Alnour, I.A., (2016). The impact of applying the blue ocean strategy on the competitive advantage of commercial banks in Saudi Arabia. Arab Economic and Business Journal, 11(1), 1-15.
- Barney, J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bourletidis, D., (2014). The strategic model of innovation clusters: Implementation of blue ocean strategy in a typical Greek region. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 148, 645-652.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R., (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. California Management Review, 47(3), 105-121.

- Kim, W.C.; Mauborgne, R., (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R., (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business School Pub*, 75(1), 103-112.
- Lindič, J.; Bavdaž, M.; Kovačič, H., (2012). Higher growth through the blue ocean strategy: Implications for economic policy. *Research policy*, 41(5), 928-38.
- Lohtander, M.; Aholainen, A.; Volotinen, J.; Peltokoski, M.; Ratava, J., (2017). Location independent manufacturing—case-based blue ocean strategy. *Procedia Manufacturing*, 11, 2034-2041.
- Leavy, B., (2005). Value pioneering—how to discover your own “blue ocean”. interview with W. Chan Kim and Renee Mauborgne. *Strategy & Leadership*, 33(6), 13-20.
- O'Regan, N.; Ghobadian, A.; Sims, M., (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251-261.
- Pitta, D., (2009). Issues in a down economy: blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 292-296.
- Pitta, D.; Pitta, E., (2012). Transforming the nature and scope of new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 21(1), 35-46.
- Sheehan, N.T.; Vaidyanathan, G., (2009). Using a value creation compass to discover “Blue Oceans”. *Strategy & Leadership*, 37(2), 13-20.
- Sussman, C., (2004). Building adaptive capacity: The quest for improved organizational performance. Principal, Sussman Associates Newton, Massachusetts, 2-9.
- Sadri, G.; Lees, B., (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Strichman, N.; Bickel, W.E.; Marshood, F., (2008). Adaptive capacity in Israeli social change nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 224-248.